

LA IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN SERVICIOS

Jaime Rivera Camino *

Resumen

Para responder a la demanda creciente de los académicos y gerentes, de contar con mayores conocimientos sobre el fenómeno de implementación de estrategias competitivas. En este artículo se presenta un modelo que identifica las diferentes etapas y variables que intervienen en el fenómeno organizativo de la implementación, en el sector de servicios. Inicialmente se exponen las restricciones de la tarea que justifican el aspecto normativo de la estrategia. Luego se presentan las variables individuales y organizativas que se requieren para su implementación exitosa. Las variables individuales integradas a nuestro modelo son definidas en términos de: la edad, la experiencia, la educación y el compromiso del gerente con la estrategia. Las variables organizativas son examinadas en términos de estructura, sistemas y procesos. Este modelo busca proveer una guía para entender la complejidad del fenómeno, así como para identificar las variables que la organización puede controlar para asegurar la implementación de una estrategia competitiva exitosa, en el sector de servicios.

Palabras clave:

Servicios, Implementación, estrategia competitiva

* Universidad Carlos III de Madrid-Departamento de Economía de la Empresa

LA IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN SERVICIOS

El objetivo de este artículo es presentar un modelo teórico que integra los aspectos socio-técnico-cognitivos que están asociados a la implementación de estrategias competitivas en el sector de servicios.

Ante la creciente necesidad de estudiar como generar y mantener estrategias exitosas adecuadas al sector de servicios, nuestro aporte buscar responder a la pregunta: ¿Cuáles son los factores individuales que predisponen a elegir una estrategia competitiva? ¿Qué sistemas y estructuras organizativas podrían usarse para implementar estas estrategias?

INTRODUCCIÓN

La implementación de estrategias competitivas es un tema escasamente tratado en la literatura de servicios, a pesar que éste ha sido reconocido como la nueva frontera de estudio en la disciplina de marketing (Piercy 1990). La literatura existente sobre el tema está sesgada al aspecto normativo y son escasas las publicaciones que dicen como implementar las estrategias competitivas recomendadas (Houston 1986, Lichtenthal y Wilson 1992).

El sesgo observado en el tratamiento de la implementación es resumido por Walker y Ruekert (1987), quienes afirman que el autor clásico en estrategias competitivas (Porter, 1980,1985) sólo presenta las estrategias, pero no dice como implementarlas eficazmente.

Consideramos que la escasez de publicaciones se debe a la multidimensionalidad del fenómeno implementación. El cual requiere un marco conceptual que integre diferentes niveles de agregación de diversas disciplinas.

A esta multidimensionalidad también se agrega el hecho que los servicios son una actividad económica cuyas características requieren una perspectiva integradora de los aspectos subjetivos, técnicos y organizativos ligados a su producción y comercialización.

En este sector, la producción es antecedida por la venta del servicio y su comercialización es percibida como una promesa. Como consecuencia, el aspecto subjetivo es fundamental porque todo el proceso se basa en la confianza en quien ofrece el servicio (Lambin 1993).

La comercialización de un servicio demanda ciertas características organizativas específicas, a causa de la intensa interacción entre los empleados de la firma y sus clientes (Zeithmal y Parasuraman y Berry, 1990) en un proceso diádico en el que la empresa intercambia la promesa de

satisfacer sus expectativas. A causa de esta interacción, las empresas de este sector tienden a organizarse de una manera diferente, que las empresas de manufactura.

En los servicios, la integración de los aspectos técnicos, organizativos y subjetivos se hace mas necesaria que en otros sectores, pues para el comprador el servicio global está formado por el servicio de base, los servicios agregados y el sistema de "servuction" (Larbin 1993). Como consecuencia, la satisfacción del mercado requiere el compromiso de todos los miembros de la organización, pues su desempeño formarán las expectativas y la confianza que percibirán los clientes en la oferta de la firma.

Así, ante la brecha existente entre la necesidad de profundizar en el conocimiento del tema y el escaso cuadro teórico actual, nuestra publicación sigue dos objetivos: destacar la multidimensionalidad del fenómeno en estudio y presentar un modelo que integra proposiciones sobre los aspectos socio-técnico-cognitivos asociados a la implementación de estrategias competitivas en servicios.

CUADRO TEÓRICO E HIPÓTESIS

Nuestro modelo se basa en un enfoque de implementación de estrategias competitivas y asume una perspectiva construccionista de las organizaciones.

La perspectiva construccionista, que se basa en la subjetividad de los individuos y en su continua creación de la estructura social (Weick, 1979), nos dice que las empresas son el producto de la actividad humana. Es decir, que los trabajadores reconstruyen la empresa a través de sus acciones e interacciones y que son éstos quienes establecen sus propiedades estructurales (Giddens, 1984). Así, todas las estructuras organizativas, aun las mas globales y duraderas, existen sólo si están apoyadas en las actividades recurrentes de sus miembros (Eraly, 1988).

Esta perspectiva también indica que los trabajadores sólo dan significación a lo que ellos perciben y que la percepción constituye el puente entre el entorno, la cognición y la acción. Este fenómeno perceptual permite suponer que una empresa será exitosa si los gerentes invierten recursos para que los trabajadores: valoricen las conductas ⁽¹⁾ destinadas a reconstruir la organización (Katz & Kahn, 1966; Denis, 1990), mejoren su percepción del entorno estratégico, y mantengan las conductas adecuadas para controlarlo.

Nuestro enfoque de implementación de estrategias sugiere que éstas son conductas organizativas que requieren la participación coordinada de las diversas coaliciones de la empresa. Por este motivo, la coalición dominante

⁽¹⁾ Conductas tales como la puntualidad, la productividad, respeto de las jerarquías, etc.

debe comprometerse e invertir recursos organizativos (Schilit, 1987; Hutt, Reingen & Ronchetto, 1988; Daft, 1991; Walker, Boyd & Larreché, 1992) y representar la situación deseada, de manera similar a todos los miembros de la organización (Asch, 1987). Se asume que si esta representación ⁽²⁾ deseada se repite en el tiempo, se convierte en una categoría mental que condiciona la percepción de problemas (Sainsaulieu, 1987), y orienta la ejecución conjunta de las conductas organizativas.

Existen diferentes definiciones de estrategia (Hatten & Schendel, 1976; Anderson & Paine, 1978; Bourgeois, 1980; Hambrick, 1980, 1983; Ginsberg, 1984; Chaffee, 1985; Mintzberg, 1988) y ésta ha sido propuesta como un puente entre la decisión y la implementación (Skivington y Daft, 1991). Nosotros consideramos que la estrategia es un constructo multidimensional que mantiene una relación sistémica entre sus dimensiones. Estas dimensiones son:

- ❶ La identidad de la estrategia, que está formada por el contenido o la representación teórica de la estrategia y por las restricciones técnicas que condicionan el diseño del contenido.
- ❷ La reconstrucción del contenido, a través de la recurrencia de las conductas competitivas que operacionalizan la estrategia.
- ❸ La formulación o la elección de la estrategia por la alta dirección. Es el resultado de un proceso cognitivo que se traduce en un compromiso consciente y voluntario de implementar el contenido de la estrategia
- ❹ La implementación, a través de la administración de estructuras, sistemas y procesos organizativos para mantener la recurrencia de las conductas competitivas en el tiempo.

Esta perspectiva sistémica nos permite sugerir que la estrategia se concretiza por las actividades recurrentes de los trabajadores❷. Estas conductas son guiadas por el contenido de la estrategia ❶ y son mantenidas por los dispositivos organizativos que los gerentes implementan❹, luego de haber decidido su formulación❸. Las características específicas de los servicios y del entorno competitivo presentan restricciones en términos de tarea, las cuales condicionan tanto el diseño del contenido de la estrategia como la dinámica organizativa asociada a su implementación.

Con el propósito de facilitar la lectura de nuestro artículo, a continuación presentaremos un esquema en el que identificamos los principales conceptos de nuestro modelo.

⁽²⁾ Denominamos "representación" a la expresión de la imagen que nosotros tenemos, o deseamos tener, de la realidad. Asumimos que su naturaleza también es social y no puramente cognitiva, pues se trata de una forma con significación, capaz de ser comunicada y con poder de orientar y limitar las acciones de los demás (Eraly 1988)

-----Insertar Figura 1-----

Figura 1

LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

❶ LA IDENTIDAD DE LA ESTRATEGIA

La identidad de la estrategia está formada por las restricciones iniciales y el contenido.

1-A) Las restricciones iniciales son los criterios técnicos que justifican el diseño de una estrategia competitiva y están formados por los requisitos organizativos que se derivan de las características específicas de los servicios (ver figura 2).

Según Zeithaml, Parasuraman y Berry (1985) los servicios poseen cuatro características que los distinguen de los bienes: son intangibles, perecederos, inseparables del proveedor de servicios y poseen alta variabilidad en la calidad.

Si consideramos que el alto componente humano que interviene en la producción y entrega de los servicios dificulta una total formalización del proceso; entonces podríamos considerar que los servicios, en términos de actividad organizativa, se distinguen por su variabilidad y su escasa previsibilidad.

Según Perrow (1972) la Variedad es la incertidumbre que se produce por la frecuencia de eventos y problemas inesperados, asociados a la actividad. La previsibilidad es la predictibilidad o certidumbre de las actividades que componen una actividad, la cual está en función al grado de conocimiento -y por tanto de la formalización- del proceso.

-----Insertar Figura 2-----

Figura 2

RESTRICCIONES INICIALES AL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

De acuerdo a la literatura, para poder controlar la variabilidad y la imprevisibilidad de los servicios se requiere desarrollar una tarea con ciertos requisitos mínimos: coordinación interfuncional, participación del personal en la tarea, e integración de las fases de concepción e implementación.

La coordinación es importante pues, según la teoría administrativa, permite reducir la incertidumbre generada por una actividad variada e imprevisible. Esta necesidad de mantener una eficiente coordinación requiere que la atención de los mercados se convierta en una responsabilidad de todos los

trabajadores, y que éstos se transformen en "part time marketers" (Gronroos 1989).

La participación del personal también es importante porque los servicios exigen una estrecha relación entre el proveedor y el consumidor (Evans y Berman 1987). En esta relación, las habilidades interpersonales de los empleados son fundamentales para la calidad del servicio. Así, en la venta de servicios los requisitos de involucramiento y contacto personal así como el input del cliente, son mas altos que los necesitados para la venta de bienes.

Otra consecuencia derivada de las restricciones de la tarea es que la calidad de los servicios depende tanto de la concepción como de la realización del servicio (Parasurman, Zeithaml y Berry 1985). En la realización, según Gummesson (1991), se necesita la movilización de todos los "part-time marketers" para lograr un alto nivel de calidad de contacto con los clientes. Para lo cual las empresas deben desarrollar un verdadero marketing interno, como el prerequisite para un marketing externo eficiente.

A estos requisitos mínimos de la tarea destinada a controlar las características de la actividad "servicio" (variabilidad e imprevisibilidad) , también se agrega la situación de competencia de enfrentamiento en que operan las empresas.

En este caso, se considera a la estrategia propuesta como una tarea organizativa destinada a competir con otras empresas que también operan en el sector servicios. El diseño de esa estrategia se denomina contenido.

1-B) EL CONTENIDO

El contenido de nuestra estrategia competitiva ⁽³⁾ es definido de la siguiente manera:

"Para lograr la competitividad, las empresas que operan en el sector servicios, deben alcanzar una situación de equidad con sus mercados. Esta situación se obtiene cuando la empresa es capaz de crear y mantener la satisfacción de sus mercados rentables.

La satisfacción permite a la empresa conseguir una posición de diferenciación psicológica que conduce a la fidelidad a la marca y a los altos resultados económicos (Lambin 1989).

Para lograr estos objetivos, las empresas tienen necesidad de:

- analizar sus mercados, el entorno y la competencia.
- usar esa información para coordinar todas las unidades organizativas, y

⁽³⁾ El Contenido se apoya en la definición de Orientación al Mercado, validada en servicios financieros en Bélgica y Perú (Rivera, 1995)

- desarrollar acciones competitivas sobre sus mercados, entorno y competencia”

Se supone que la ventaja competitiva (costes o diferenciación) es una variable que se usa al interior de la estrategia para obtener altos resultados. La materialización de la ventaja competitiva en competitividad depende de la calidad del contenido, de la formulación e implementación de la estrategia (Day y Wensley 1988) .

Como esta estrategia está destinada a controlar las restricciones derivadas de la actividad “servicios” y de las condiciones competitivas del entorno, su éxito se basa en la permanente información de sus mercados y competencia. Dentro de esta perspectiva, la información proveniente de la investigación de mercados puede ser vista como una innovación que el gerente puede decidir usarla o no (Deshpande y Zaltman 1981).

Por eso, la orientación a los mercados también puede ser definida como una tarea organizativa que se basa en la constante innovación para lograr la satisfacción diferencial en los mercados.

② LA RECONSTRUCCIÓN DE LA ESTRATEGIA

En el cuadro 1 presentamos las acciones competitivas que operacionalizan el contenido de la estrategia adecuada al sector de servicios.

Según nuestro cuadro teórico, la estrategia es reconstruida por la repetición de estas acciones, en el tiempo.

-----Insertar Cuadro 1-----

Cuadro N°1: **LOS INDICADORES DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA**

③ LA FORMULACION

En esta parte nos referimos a los factores cognitivos que intervienen en la formulación e implementación de una estrategia competitiva en servicios.

El rol del gerente general ⁽⁴⁾ ha emergido en la literatura como uno de los más importantes factores en la determinación de las estructuras organizativas (Bobitt y Ford 1980) y su compromiso es considerado crítico para el éxito en la implementación de las estrategias (Wind y Robertson 1983; Urban y Star 1991; Cravens 1987; Jain 1985) y para la innovación tecnológica (Maidique 1980).

⁽⁴⁾ El rol de gerentes generales ha sido estudiado como líderes (Argyris 1976), como empresarios (Brockhaus 1980; Collins y Moore 1970; Mc Clelland 1965; Schere 1982), y como tomadores de decisión (Simon 1960)

La relación entre los gerentes y la estrategia de la organización ha sido estudiada según los siguientes enfoques:

- . los estudios etnográficos, que han estado dirigidos a conocer cual es la actividad de los gerentes (Sayles 1964; Kotter 1982; Mintzberg 1973)
- . los estudios normativos sobre el ajuste (fit) estrategia-gerente. Estos indican las características que deberían tener los gerentes generales para determinadas estrategias (Leontiades 1982; Wissema, Van Der Pol y Messer 1980, Wright 1974)
- . los estudios empíricos, que han estado dirigidos a analizar las relaciones entre determinados rasgos de los gerentes y la estrategia utilizada (Snow y Hrebiniak 1980; Hitt, Ireland y Palia 1982; Song 1982; Miller, Kets de Vries y Toulouse 1982).

En todas estas investigaciones se han encontrado que existe una relación entre las estrategias estudiadas y algunos rasgos de los gerentes. Estos rasgos son:

- . la focalización en el control
- . la propensión al riesgo y la tolerancia a la ambigüedad
- . la experiencia en la industria
- . la experiencia en determinada área funcional
- . la orientación interpersonal
- . la edad

Dentro de este enfoque, Hambrick y Mason (1984) indican que los resultados organizativos son vistos como el reflejo de los valores y de las bases cognitivas de la coalición dominante en la organización, es decir la alta gerencia.

Coincidiendo con estas afirmaciones, Ramaprasad y Mitroff (1984) indican que los gerentes definen la naturaleza de los problemas estratégicos y sus respectivas soluciones a través de sus propios "frameworks". Esta proposición es apoyada por Lyles y Thomas (1988) quienes afirman que las maneras de definir los problemas, influyen sobre la elección del conjunto de soluciones que son consideradas como relevantes.

En cuanto a la influencia del gerente general para la adopción de estrategias orientadas al mercado, la importancia de su rol ya ha sido indicado por: Felton (1959); Ganning (1988); Whiteley (1991). Dentro de esta perspectiva, Day (1990) señala que para implementar la orientación al mercado, el gerente general debe mostrar un claro y continuo compromiso para colocar al cliente como prioridad en la firma.

Basándonos en estos antecedentes, nosotros consideramos importante estudiar cual es la influencia de la alta dirección tanto en la formulación como en la implementación de este tipo de estrategias.

Para efectos de nuestro modelo, nosotros hemos retenido los siguientes elementos:

2.1 LA EDAD

En los estudios realizados por Child (1974), Hart y Mellons (1970) se aprecia una tendencia a relacionar la edad y la propensión a tomar riesgos. Las explicaciones pueden ser encontradas en Child (1974), quien indica que los ejecutivos de mayor edad pueden tener menor resistencia física y mental; además de menor habilidad para escoger nuevas ideas y aprender nuevas conductas (Chown 1960).

Taylor (1975) encuentra que la edad del gerente está asociada negativamente con la habilidad de integrar información en la toma de decisiones, aunque parece existir una asociación positiva con la tendencia a buscar y evaluar mas información y a tomar más tiempo para hacer sus decisiones, como una manera de reducir la incertidumbre.

Según Stevens, Beyer y Trice (1978); los gerentes de más edad tienen un mayor compromiso psicológico con el status quo organizativo. Esta afirmación está apoyada por Carlsson y Karlsson (1970), quienes indican que los gerentes de mas edad valorizan más la seguridad financiera y laboral. Asimismo, que sus expectativas están referidas a la futura pensión de retiro y como consecuencia, serán aversores a cualquier riesgo que pueda amenazarles.

Apoyando estas proposiciones, encontramos a Hambrick y Mason (1984), quienes nos indican que los gerentes jóvenes tienen más probabilidades de adoptar riesgos y estrategias innovadoras.

De esta manera, si consideramos que la Orientación a los mercados supone responder a los cambios en las necesidades a través de estrategias y programas innovadores; entonces podemos asumir que es más probable que una estrategia de este tipo sea elegida por gerentes jóvenes. Y de esta manera suponer que exista una relación entre la formulación de la estrategia y la edad del gerente.

- Existe una relación negativa entre la edad de los gerentes y su actitud para elegir una estrategia orientada a sus mercados.

2.2 EXPERIENCIA FUNCIONAL

Aunque se supone que la alta dirección y los demás miembros de la coalición dominante tienen una perspectiva generalista de los problemas organizativos. Sin embargo, la literatura muestra que la experiencia en alguna área funcional, ejerce cierta influencia en la elección de la estrategia organizativa (Hambrick y Mason 1984).

Como antecedentes a estas afirmaciones encontramos que Dearborn y Simon (1958) indicaron que ante un mismo problema, los ejecutivos tienden a enfrentarlo según su experiencia en determinada unidad funcional.

Siguiendo el mismo enfoque, encontramos que Miles y Snow (1978) señalan que la función que desempeñan los trabajadores puede condicionar su forma de percibir los eventos. Estos autores afirman que las funciones de "out put" (marketing, ventas e investigación y desarrollo) orientan a que las personas se concentren en el desarrollo y búsqueda de nuevas oportunidades y se preocupen de monitorear el ajuste de los productos a los mercados.

Asimismo, Hayes y Albernathy (1980) también encontraron relación entre las actividades de la organización y la experiencia funcional de sus gerentes.

Posteriormente, Hitt, Ireland y Palia (1982) también muestran que existe una relación entre la estrategia elegida y la experiencia funcional. Esta relación también es confirmada por Song (1982), quien encontró que los gerentes clasificados como "diversificadores internos" habían tenido una experiencia en marketing y producción. Y que los clasificados como "diversificadores adquisitivos" habían tenido una experiencia en finanzas, contabilidad o aspectos legales.

Basándonos en estos antecedentes nosotros podemos suponer que la estrategia propuesta, al estar orientada a sus mercados, poseerá una mayor significación para las personas que han tenido una experiencia en la función de marketing.

- Existe una relación positiva entre la experiencia de los gerentes en el área comercial, y su actitud para implementar una estrategia orientada a sus mercados.

2.3 EDUCACIÓN FORMAL

Tradicionalmente se asume que la educación formal, está asociada a la elaboración de información variada y compleja. Asimismo que esta educación indica los conocimientos y las habilidades de base que posee la persona (Hambrick y Mason 1984).

Otro supuesto tradicional es que las habilidades cognitivas de una persona educada en leyes tendrá diferencias con la persona educada en ingeniería. Y que la educación puede ser un indicador de los valores personales y preferencias cognitivas.

Al respecto, Hambrick y Mason (1984) nos dicen que las investigaciones dirigidas a validar estos supuestos, y a conocer el impacto de la experiencia educativa, han estado dirigidas principalmente al área de la innovación.

En esta área, las experiencias de Becker (1970); Rogers y Shoemaker (1971); muestran que existe una relación positiva entre el nivel (monto) de la educación del gerente general y su receptividad a la innovación. Sin embargo, cuando se trató de estudiar esta relación con el tipo de educación formal, Kimberly y Evanisko (1981) encontraron que no existe diferencia explicativa entre el curriculum educativo (estudios administrativos y no administrativos) y la adopción de innovación organizativa.

Dentro de este enfoque, Rogers (1983) ha reportado una consistente relación entre la educación formal y la conducta innovadora.

La influencia de la experiencia educativa en la innovación de productos también ha sido estudiada en el éxito de las empresas pequeñas (Lloyd y Dicken 1982). Aunque aquí parece que el tipo de educación de los propietarios/gerentes es más importante que el monto de educación.

Como resultado de estas investigaciones se puede asumir que la interacción con otras personas y la educación formal, puede hacer al gerente más receptivo al cambio y a la innovación (Romano 1990).

Si consideramos que la estrategia propuesta también puede ser concebida como la implementación de una conducta innovadora, entonces se podría suponer que habrá una actitud más favorable para elegir una estrategia orientada a sus mercados, en aquellos gerentes que posean una mayor cantidad de años de educación formal. Por lo tanto, sugerimos

- Existe una relación positiva entre el nivel de estudios del gerente y su actitud para implementar una estrategia orientada a sus mercados.

③ IMPLEMENTACION

La estrategia propuesta ha sido definida como una estrategia competitiva dirigida a obtener una diferenciación del mercado, tanto en términos de valor percibido superior como en términos de originalidad frente a la competencia.

Según Porter (1980) las estrategias de este tipo (diferenciación) son frecuentemente empleadas en mercados con (a) diversas necesidades donde (b) las diferencias del producto/servicio son importantes. Por lo que suponemos que estas estrategias están asociadas a situaciones que demandan constantes esfuerzos organizativos por:

- . analizar y entender la complejidad y mutabilidad del entorno.
- . crear y/o adaptar productos para satisfacer las necesidades actuales y futuras del mercado, y
- . elaborar respuestas organizativas adaptadas a un entorno cambiante y a las acciones de la competencia.

De igual manera, consideramos que estos esfuerzos coinciden con lo que Kholi y Jaworski (1990) denominan una respuesta innovadora de la organización: innovación de productos y servicios y/o de su adaptación constante para mantener la satisfacción del mercado.

Confirmando nuestros supuestos, estos autores señalan que la diferenciación frente a la competencia demanda de originalidad e innovación en las estrategias. Por este motivo, la estrategia propuesta puede ser concebida como una conducta de innovación continua.

En la literatura encontramos referencias que nos dicen que el constante análisis del mercado y del entorno, así como el desarrollo de exitosos nuevos productos requiere vínculos eficientes entre el mercado y la organización. Asimismo, que la eficiencia de esos vínculos demanda una coordinación entre departamentos funcionales al interior de la organización (Mansfield y Wagner 1975; Miller y Friesen 1984).

La literatura también nos menciona que la calidad de esos vínculos pueden ser determinados por:

- . la estructura formal (Lawrence y Lorsch 1967).
- . por los sistemas de la firma (Ansoff 1984; Khandwalla 1973).

En la literatura sobre la implementación de estrategias también encontramos investigaciones previas que proponen que las estrategias requieren mecanismos de implementación, derivados principalmente de la reorganización de **variables estructurales** (Daft y Macintosh 1984; Daniels, Pitts y Tretter 1984; Dundas y Richardson 1982; Grinyer y Yasai-Arkedani 1981; Horovitz y Thietart 1982).

También encontramos similar propuesta respecto a los **sistemas organizativos**, los cuales constituyen los medios de asignar y redistribuir recursos organizativos. Se considera que estos sistemas son medios formales de implementación porque los gerentes generales pueden operacionalizar la

estrategia a través del establecimiento de presupuestos y sistemas de formación (Harnbrick y Schechter 1983).

Sin embargo, aunque las variables estructurales (estructura formal y sistemas de la firma) son un componente esencial de la implementación estratégica, los hallazgos empíricos también apoyan las proposiciones teóricas que afirman que los procesos intraorganizativos son importantes mecanismos de implementación ⁽⁵⁾ (Bourgeois y Brodwin 1984; Guth y Mac Millan 1986; Stonich 1982).

Los procesos organizativos están referidos a las acciones o eventos que son episódicos y atribuibles a los individuos, mas que a las acciones sistemáticas de la organización (Skivington y Daft 1991).

Al respecto, la literatura nos presenta evidencia empírica que sugiere que las dimensiones del proceso juegan un rol importante en mantener la estabilidad organizativa (Meyer 1982) y contribuyen al cambio organizativo (Mackenzie 1986; Quinn y Cameron 1983). Por lo que se puede suponer que los procesos intraorganizativos son importantes mecanismos de implementación.

En esta parte presentamos los factores organizativos que, según los antecedentes bibliográficos, podrían facilitar o dificultar la implementación de una estrategia orientada a sus mercados.

Para la identificación de las variables relevantes, y posiblemente asociadas a esta estrategia, nosotros hemos seguido un proceso que integra:

- . Las características específicas de la estrategia propuesta, en términos de requerimientos organizativos para sostener una conducta innovadora ante el mercado.
- . Las variables organizativas que la literatura presenta como relevantes para la implementación de estrategias competitivas, y que al estar bajo el control del gerente permiten el diseño de un cambio social planificado.

De esta manera, las variables organizativos que pueden influir en la implementación de la estrategia han sido agrupadas en términos de estructuras, sistemas y procesos, en donde retenemos las siguientes:

⁽⁵⁾ El uso de las estructuras y procesos organizativos para la implementación de estrategias también ha sido destacado en la literatura de marketing, en donde Piercy (1990) indica que el concepto de marketing puede ser implementado como una cultura organizativa a través del uso de estructuras, procesos e información.

Asimismo, el modelo de Desarrollo Organizativo enfatiza en el uso de estructuras y procesos para la implantación de los cambios planificados (Hodgetts y Altman 1984; Beckhard 1969; Heinen y Jacobson 1976; French y Bell 1978).

- . Estructuras: la especialización, la formalización y la centralización.
- . Sistemas: los recursos, la formación del personal, las recompensas y los líderes
- . Procesos: las comunicaciones (formales e informales) y el conflicto.

3.1 LA ESTRUCTURA

3.1.1 Especialización

La teoría administrativa nos indica que para adaptarnos a la complejidad del entorno, nosotros utilizamos una organización cognitiva por la cual descomponemos el "problema en factores" ⁽⁶⁾. Asimismo, nos dice que esta "descomposición del problema" es la base de la división del trabajo.

Al respecto, Mac Crimmon y Taylor (1976), Simon (1969); sugieren que cuando el entorno es percibido como complejo, éste es modelado por los gerentes a través de estrategias de descomposición. Esta afirmación coincide con las sugerencias de Lawrence y Lorsch (1967); Duncan (1972); Weick (1976); quienes indican que la organización enfrentada a un entorno complejo tiende a diferenciarlo en unidades de envergadura limitada para manejarlo a través de una descomposición estructural.

Igualmente, Lawrence y Lorsch (1967) y Galbraith (1973) han indicado que a más incertidumbre enfrentada por la organización, será mayor la necesidad de diferenciación estructural (especialización).

En nuestro estudio asumimos que el mercado y el entorno están evolucionando a una mayor complejidad. Por ese motivo, las actividades de análisis y de respuesta (componentes de la estrategia propuesta) requieren la especialización de tareas y de funciones organizativas. Este supuesto está apoyado por Ruekert, Walker y Roering (1985) cuando afirman que un alto nivel de especialización/diferenciación se requiere cuando el entorno es complejo e incierto y las tareas son no-rutinarias [inovadoras].

En la investigación desarrollada por Moch y Morse (1977) para estudiar la relación entre las variables organizativas y la adopción de innovaciones; estos autores encontraron que el empleo de especialistas y la diferenciación de roles (tareas y actividades especializadas) permite a la organización el acceso a nuevas ideas, prácticas innovadoras y habilidades técnicas.

⁽⁶⁾ Esta afirmación recoge los principios de la racionalidad limitada que indican que, debido a las limitaciones cognitivas, se reflexiona una vez que se es obligado y sólo se puede reflexionar mas que a problemas específicos . Y que los decidores atienden los problemas y los tratan a medida que éstos surgen (Cyert y March 1970)

Estos autores también indican que las organizaciones tienden a adoptar las innovaciones en función al nivel de especialización de las tareas. Estos hallazgos también son apoyados por estudios relacionados al cambio social en las organizaciones (Hage y Aiken 1970; Pondy 1970; Zaltman, Duncan y Holbek 1973).

En un contexto de implementación de estrategias, dirigidas a responder innovadoramente al mercado; la especialización se refiere a la creación de tareas y de categorías de tareas adicionales, como un medio de implementación (Jauch y Glueck 1988). La relación entre la especialización y la innovación se apoya en que la diferenciación en las tareas y responsabilidades permite:

- que el personal de la organización concentre sus intereses individuales en las áreas especializadas (Moch y Morse 1977) y que sea más fácil desarrollar un "aprendizaje organizativo".
- el desarrollo de nuevos productos que requieren de la utilización de nuevas habilidades y conocimientos organizativos.

Como consecuencia de estos antecedentes proponemos que:

- Existe una relación positiva entre la estrategia propuesta y el nivel de especialización de las tareas organizativas en relación con los mercados.

3.1.2 Formalización

La literatura organizativa nos indica que cuando se actúa en contextos inciertos o en situaciones de trabajo poco estructuradas (procesos innovadores en su primera etapa o procesos de planificación) se utilizan significaciones-base del lenguaje- con escasa formalización (Eraly 1988). Esta escasez en la formalización impone una pesada carga informacional, dado que los participantes deben comenzar por constituir las categorías y los signos convencionales que les serán necesarios para comunicarse (lo cual se traduce en aumento de incertidumbre).

Por este motivo, la formalización es considerada dentro de una serie de dispositivos que la organización puede utilizar, deliberadamente, a fin de asegurar la previsibilidad de las situaciones de trabajo. Este dispositivo se puede manifestar a través de: la formalización de roles, contratos, reglas, programas (Galbraith 1977; Cyert y March 1963).

Es así que la formalización tiene como principal función la supresión de ciertas comunicaciones entre individuos y o unidades ⁽⁷⁾, con la finalidad de los empleados desarrollen rutinas asociadas a situaciones típicas, para que liberen recursos de atención y de reflexión con los que ellos puedan tratar problemas más complejos.

La literatura organizativa también nos muestra que la formalización tiene diferentes resultados organizativos, por lo que es conveniente revisar tanto sus ventajas como desventajas.

Entre los beneficios que presenta la formalización tenemos que:

- . restringe el entorno propio de cada miembro de la organización, lo cual permite aumentar la previsibilidad de sus comportamientos.
- . ayuda a la coordinación porque permite el intercambio de grandes volúmenes de información con un limitado número de símbolos. Y de esta manera, se aumenta la capacidad de los canales de comunicación existentes.
- . un alto nivel de formalización tiene el beneficio de eliminar la ambigüedad de roles (Perrow 1972) dado que especifica como, donde, y por quien deben ser desarrolladas las tareas.

Sin embargo también la formalización está asociada a algunos inconvenientes, dado que existen varios autores que indican que la formalización de las firmas está correlacionada negativamente a:

- . la adopción de innovaciones en la empresa (Moch y Morse 1977; Zaltman, Duncan y Holbek 1973). Estas afirmaciones son apoyadas también por Stampfl (1978), quien argumenta que la formalización condiciona a que las organizaciones sean menos adaptativas a los cambios del mercado y del entorno.
- . la utilización, en la organización, de la información (Hage y Aiken 1970; Deshpandé y Zaltman 1982).

Cuando acudimos a analizar la definición de Formalización, encontramos dos enfoques:

- . Un enfoque amplio, que está referido al contexto de toda la organización. En donde la Formalización se refiere al grado en el cual las reglas definen los roles, relaciones de autoridad, uso de comunicaciones, las normas y procedimientos (Hall y al. 1967).

(7)

Bajo condiciones de racionalidad, las organizaciones trataran de minimizar los costos de coordinación por la estandarización de la información que fluye entre los componentes organizativos (March y Simon 1958), para lo cual establece una estructura de reglas, políticas y procedimientos que guíen la coordinación entre unidades (Thompson 1967).

Siguiendo este enfoque encontramos que, según Deshpande (1982), la formalización está relacionada a la flexibilidad que el gerente "prefiere usar" cuando se enfrenta o debe conducir determinadas tareas (tal como la implementación de las recomendaciones derivadas de la investigación de mercado)

Un enfoque específico, que está referido a la normación o reglamentación de conductas.

En este enfoque la Formalización es definida como el grado en el cual una organización usa normas ⁽⁹⁾ (reglas y procedimientos) para prescribir conductas (Hage y Aiken 1969; Hall 1977).

Para efectos de nuestro modelo y desde una perspectiva de implementación, la formalización se refiere a los cambios en las reglas escritas y en los procedimientos que gobiernan los roles y las conductas (normas). Esta definición se apoya en investigaciones que han mostrado la asociación entre la implementación de estrategias y los cambios en la estructura de normas (Daniels y al. 1984; Grinyer y Yasai Arkedani 1981; Horowitz y Thietart 1982)

Dentro de este enfoque encontramos, en la literatura de marketing, que Lichtenthal y Wilson (1992) indican que la promoción de normas relacionadas al mercado es un método específico de favorecer el cambio social y de incrementar la orientación a los mercados en una organización.

Estos autores definen "a norm as an idea that a given behavior is expected because it is right, proper, moral, wise, efficient, technically correct, or otherwise desirable". Asimismo, suponen que la normas devienen en guiones, que son aprendidos por los actores individuales y que estos guiones proveen instrucciones para sus conductas.

Dentro de esta línea de trabajo, Jauch y Glueck (1988) nos dicen que las estrategias en marketing pueden ser implementadas por mecanismos de sostenimiento o desarrollo de normas que indiquen como deberán ser cumplidas las tareas asignadas ⁽¹⁰⁾.

Si consideramos la influencia negativa de la formalización sobre la adaptación organizativa a los cambios del mercado y al uso de la información para enfrentar situaciones nuevas; nosotros podemos suponer que existe una

⁽⁹⁾ En este enfoque encontramos que Nutt(1987) identifica una táctica que usan los gerentes para implementar sus estrategias. Esta táctica se basa en crear una necesidad de cambio en la mente de las personas claves, a través del cambio en las normas del sistema a modificarse.

⁽¹⁰⁾ Kimberly (1984) indica que en la implementación exitosa de proyectos, uno de los factores encontrados constituye el uso de normas (procedimientos formalizados) para especificar la entrada de la innovación en la organización.

relación negativa entre la estrategia propuesta y el grado de formalización de la empresa. Así, sugerimos:

- Existe una relación negativa entre la orientación a los mercados y el nivel de formalización de la empresa

Pero por otro lado, si consideramos que la formalización se refiere al grado en el cual la organización usa normas para prescribir conductas; nosotros podríamos suponer que existe una relación positiva entre la cantidad de conductas relacionadas al mercado que están prescritas por la organización y la presencia de la estrategia propuesta.

- Existe una relación positiva entre la orientación a los mercados y la cantidad de actividades dirigidas al mercado que están reglamentadas por la empresa

3.1.3 Centralización

Entre las definiciones que nos presenta la bibliografía, la centralización es definida como la delegación de la autoridad en la toma de decisiones; y el grado de participación de los miembros organizativos en el proceso de decisión (Aiken y Hage 1968). Al respecto, Galbraith (1977) indica que las organizaciones son centralizadas cuando las decisiones son tomadas en el nivel alto (top). Este autor también afirma que la centralización no es buena o mala per se, sino que depende de la situación.

Por ejemplo, Wilensky (1967) afirma que en todos los sistemas complejos, la jerarquía y la centralización son las mayores fuentes de distorsión y bloqueo de la información. Pero, si las decisiones son descentralizadas, los teóricos se enfrentan al problema de decisiones fragmentadas y no coordinadas (Galbraith 1977). Así, en la literatura se encuentran dos perspectivas:

- Una perspectiva postula que a mayor complejidad del entorno, debe diseñarse una mayor descentralización de la empresa (o área de actividad).
- La otra indica que una organización confrontada a un entorno complejo, deberá reforzar su centralización.

La primera asume que: si aumenta la incertidumbre originada por el entorno, el flujo de problemas y de excepciones enviadas hacia los niveles superiores también aumenta. En esta situación, los canales jerárquicos se sobrecargan y la capacidad de tratamiento de los dirigentes es desbordado, por lo cual no se tiene mas remedio que delegar cierto poder a las escalas inferiores. En este caso las circunstancias imponen la descentralización.

El segundo caso supone que: luego que la presión del entorno se acentúa y que el nivel de resultados requerido aumenta bruscamente, la organización se ve enfrentada a hacer más y mejor con menos recursos; lo cual origina que la necesidad de coordinar y de integrar se multiplique.

De esta manera, el hecho de centralizar la coordinación a un nivel jerárquico elevado tiene como objetivo remplazar ciertas prácticas de concertación por unas relaciones de poder más expeditivas. Esto permite "cortocircuitar" por un tiempo los intermediarios jerárquicos, instaurando así una comunicación directa entre la cima y las unidades de trabajo, lo que contribuye a suprimir ciertos retardos en la información.

Aunque las dos proposiciones recubren, en efecto, situaciones distintas ⁽¹¹⁾, sin embargo coinciden en que la complejidad del entorno genera una mayor interdependencia, y por lo tanto una demanda de mejor coordinación de la tarea organizativa [para efectos de nuestro modelo, las acciones al mercado].

Aunque la literatura también indica que los resultados de una determinada tarea son más efectivos, cuando las decisiones relacionadas a la tarea están centralizadas; sin embargo, Ruekert, Walker y Roering (1985) aclaran que esta relación positiva sólo se encuentra en tareas que son rutinarias, frecuentemente desarrolladas, fácilmente evaluable y que ocurren en entornos estables y no complejos ⁽¹²⁾.

En la literatura sobre la innovación, existen varios autores que indican que la adopción de innovaciones en la empresa está relacionada positivamente a la descentralización de las firmas (Moch y Morse 1977; Zaltman, Duncan y Holbek 1973)

En la literatura sobre el uso organizativo de la información, encontramos que el uso de la información posee una relación inversa con la centralización (Hage y Aiken 1970; Zaltman y al. 1973). Por ejemplo, según Deshpande (1982); Deshpande y Zaltman (1982); John y Martin (1984); una estructura organizativa descentralizada es asociada positivamente a la creación de un entorno en el

⁽¹¹⁾ Tushman 1979, indica que la incertidumbre creciente conduce a la descentralización de la estructura de comunicación entre grupos y que es la **amenaza creciente**, la que conduce a la centralización de estructuras.

⁽¹²⁾ En el contexto de nuestra investigación, nosotros asumimos que las actividades organizativas que demanda la Orientación a los Mercados se caracterizan por la escasa rutinización (análisis y respuesta a los cambios).

Las tareas de marketing requieren un tratamiento especial de la literatura organizativa, dado que aunque la tarea sea repetitiva sin embargo requiere cierta descentralización. Por ejemplo, en el plan de marketing (que se elabora mínimo cada año), John y Martin (1984) indican que la disminución en el uso de planes de marketing esta relacionado a la creciente centralización (en términos de centralización en la autoridad y participación)

cual los gerentes usan más información (uso que decrece cuando se desarrolla una estructura centralizada).

De esta manera, si retomamos el aspecto fundamental que posee el uso de la información para nuestra definición de estrategia, podemos suponer que existe una relación negativa entre el grado de centralización y el grado de orientación a los mercados existente en la empresa. Así,

- Existe una relación positiva entre la orientación a los mercados y el nivel de descentralización de la empresa
- Existe una relación positiva entre la orientación a los mercados y el nivel de centralización de la empresa

3.2 LOS SISTEMAS

3.2.1 Recursos

Dentro de un enfoque de implementación de estrategias, encontramos que Jauch y Glueck (1988) nos presentan una explicación sobre la implementación de estrategias en marketing (la cual es compartida tácitamente por la mayoría de autores). Estos autores dicen que la implementación organizativa de una estrategia se puede realizar por la asignación de recursos y por la organización del trabajo. Donde, la asignación de recursos es el uso del poder formal para decidir cual división, departamento o Unidad Estratégica de Negocios (UEN) recibirán facilidades, dinero o ejecutivos.

Estas afirmaciones también son apoyadas por Walker y Ruekert (1987), quienes indican que para implementar exitosamente una estrategia, la organización no sólo debe tener las suficientes competencias funcionales, sino que también debe apoyar las funciones críticas con los recursos necesarios⁽¹³⁾. Ellos agregan que la implementación exitosa también demanda que la asignación de recursos, al interior de las UEN, corresponda a las habilidades funcionales que la unidad desea desarrollar.

Estas proposiciones son apoyadas por la evidencia que presenta Hambrick (1983). Este autor comparó 201 Prospectores con 649 Defensores⁽¹⁴⁾ unidades de negocios, usando los datos de la base de datos PIMS, y encontró que los gastos, como porcentaje de ventas en ID y marketing/ventas, eran mayores en los Prospectores que en los Defensores.

⁽¹³⁾ Esta afirmación también es apoyada por Walker, Boyd y Larreché 1992; Day 1990; Daft 1991; Jain 1985; Cravens 1987) quienes afirman que una implementación exitosa está ligada a la amplia disponibilidad de recursos.

⁽¹⁴⁾ Se asume que los Prospector desarrollan actividades de marketing, venta personal e investigación y desarrollo de producto; a niveles mas altos que sus competidores.

Estas explicaciones también son apoyadas por Hambrick y Schecter (1983) quienes señalan que la administración de los sistemas organizativos, para colocar y redistribuir los recursos de la empresa, puede ser un medio para implementar estrategias. Igualmente, Bourgeois y Brodwin (1984) presenta la existencia de un modelo de implementación de estrategias competitivas (modelo commander) que está basado en la asignación de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos.

Dentro del enfoque de nuestro modelo, Hambrick (1983) indica que una estrategia orientada a sus mercados puede ser implementada a través de un sistema de presupuestos. Y que esta implementación implica el incremento de los recursos presupuestados para tareas relacionadas al mercado (tales como promoción, investigación de mercados, ect.).

Asimismo, Miles y Snow (1978) nos dicen que la creación de productos innovadores y diferenciados, además de requerir el establecimiento de nuevos departamentos y trabajos, también demanda la asignación de nuevos recursos para el desempeño de las nuevas tareas.

Estos antecedentes nos permiten suponer que existe una relación entre la asignación de recursos y la implementación de una estrategia orientada a sus mercados. Por lo tanto podemos asumir que existirá una asociación positiva entre el nivel de esta estrategia que presente una empresa y la cantidad de recursos destinados a:

- . las tareas directamente relacionadas al mercado, y
- . las tareas que apoyan o sostienen estas tareas dirigidas al mercado

3.2.3 Formación del personal

La formación de los empleados constituye otro sistema interno que la empresa puede utilizar para implementar una estrategia de diferenciación (Skivington y Daft 1991). Estos autores basan su afirmación en que una nueva estrategia puede requerir que los empleados sean reentrenados a través de programas de formación patrocinados por la empresa.

La literatura sobre estrategias competitivas nos presenta que la formación de los trabajadores constituye un punto importante en la creación del valor para el mercado y para la adquisición de una ventaja competitiva. Al respecto, encontramos que Narver y Slater (1991) indican que la creación de una cultura competitiva requiere un cambio en el conocimiento y en las habilidades de la Unidad de Negocios.

En la **creación de valor para el mercado**, la formación continua de los trabajadores en las necesidades del mercado, pueden contribuir a que los clientes mejoren su percepción sobre los beneficios ofrecidos por los servicios.

Por ejemplo, Porter (1986) indica que una fuerza de ventas eficaz puede aumentar el valor para el cliente, por el aporte de conocimientos prácticos que reducirán sus costes y/o aumentarán sus resultados.

En cuanto a la **adquisición de una ventaja competitiva**, se considera que las habilidades de los empleados son determinantes para la habilidad competitiva de la empresa (Devarina y al. 1981). Al respecto, Kotler, Fahey y Jatusripitak (1987) indican que la ventaja competitiva sólo depende de un saber-hacer distinto, el cual puede ser mejorado por la formación del personal.

Dentro de este enfoque Hitt y Ireland (1985); Porter (1986); Day (1984); Day y Wensley (1988) indican que las habilidades superiores de la firma constituyen una fuente de ventaja competitiva. Nosotros asumimos que estas habilidades, que le permiten a la firma hacer más y mejor que la competencia, están relacionadas a las capacidades laborales que posee su personal frente al personal de la competencia y que éstas pueden ser mejoradas o incrementadas por la formación.

En nuestra perspectiva de estrategia hemos supuesto que la continua creación/adaptación de servicios requiere el desarrollo de nuevas tareas y por tanto, el aprendizaje de nuevas habilidades para desempeñar las nuevas tareas (Miles y Snow 1978). Como consecuencia, el desplazamiento o la contratación de personas para las nuevas actividades requiere la formación de esas nuevas habilidades (Devanna y al. 1981).

La importancia de la formación, en la implementación de estrategias, también ha sido señalada por Payne (1988); Doyle (1990); Kotler (1977) quienes indican que la perspectiva tradicional está basada en el entrenamiento y en estrategias de información. Y que estos enfoques están dirigidos a la inducción de actitudes favorables y al desarrollo de habilidades para el desempeño de tareas funcionales.

Igualmente, en el área de implementación de proyectos, Pinto y Prescott (1990); Weimer y Vining (1989) coinciden en indicar que un factor que favorece la implementación, es el entrenamiento del personal.

Tomando en consideración estos antecedentes, podemos asumir que la formación que recibe el personal, en conocimientos relacionados al mercado, puede tener un impacto positivo en el grado de orientación a los mercados que se pueda encontrar en una empresa. Y como consecuencia proponer:

- Existe una relación positiva entre la orientación a los mercados y la cantidad de recursos destinados a apoyar las actividades de formación.

3.2.4 Recompensas

En la literatura sobre las compensaciones, un supuesto fundamental es que el diseño y la elección de las políticas de remuneraciones tiene consecuencias en los resultados organizativos (Foulkes 1980; Lawler 1981; Gómez -Mejía y Welbourne 1988; Milkovich 1988)

En la literatura organizativa, Galbraith (1977) indica que el cambio en los sistemas de recompensas puede ser considerado como una alternativa de cambio organizativo o como una estrategia para cambiar conductas y resultados. Pues las recompensas son el uso del poder para proveer apoyo a los nuevos significados y a las nuevas actividades que se desean implementar.

En la estrategia propuesta asumimos que las condiciones cambiantes del mercado demandan mantener la innovación en los servicios. Asimismo, que estos requerimientos predisponen a que los gerentes usen el sistema de recompensas para apoyar la ejecución de las nuevas tareas y conductas que se derivan de la producción de estos nuevos servicios.

Igualmente, nosotros suponemos que una estrategia basada en la diferenciación tiende a no ser rutinaria y se espera que la dinámica organizativa que interviene en su implementación sea diferente a aquella que se requiere para implementar las estrategias de costes bajos ⁽¹⁵⁾. También asumimos que este aspecto rutinario e innovador, de las estrategias de diferenciación, originará novedad y condiciones no claras en las actividades laborales. Asimismo, que este aspecto no rutinario hará notar la ausencia de rutinas organizativas para manejar el cambio planeado (Hicson y al. 1986).

Ante este vacío y para ganar aceptación, se supone que el gerente debe lograr la construcción de un nuevo significado al interior de la organización (Daft y Weick 1984; Weick 1979). Y para esta construcción, el gerente deberá :

- interpretar el entorno y comunicar su interpretación a través de la organización, como una manera de reducir la ambigüedad y proveer dirección para los empleados (Daft y Lengel 1986); y
- usar el sistema de compensaciones para la integración individual en la tarea colectiva (Galbraith 1977). Asimismo, en esta tarea de implementación, el sistema de compensaciones (los actos simbólicos y las sanciones organizativas) pueden ser usados

⁽¹⁵⁾ Al respecto, Ruekert, Walker, Roering (1985) indican que la selección de una estrategia de liderazgo en costes implica que las actividades de marketing deberían ser organizadas para una eficiencia máxima. Y como resultado, tanto las estructuras de marketing como las unidades de trabajo y los niveles de coordinación de la firma deberían ser altamente centralizados y formalizados.

En contraste, la diferenciación en el mercado requiere mayor especialización en las estructuras de marketing, lo cual implica mayor énfasis de las estructuras orgánicas a nivel interno.

para la creación de nuevos significados y para reforzar el valor de la estrategia a implementarse (Klein y Ritti 1984; Pfeffer 1981)

En esta perspectiva se asume que el uso de las compensaciones, para reforzar nuevas conductas en las organizaciones, es una forma de usar sanciones. Puesto que las recompensas proveen una aprobación directa y simbólica de las acciones o conductas deseables. Dentro de esta perspectiva, Daf y Becker (1978) destacan el uso de los incentivos como método para facilitar la implementación de programas y proyectos.

La literatura en administración refleja un amplio trabajo en sistemas de evaluación y recompensas, así como en sus efectos sobre las actitudes y conductas de los empleados (Lawler y Rhode 1976; Hopwood 1974.) En la literatura de marketing también se enfatiza en la importancia de los sistemas de evaluación y recompensas para influir o condicionar conductas deseables e indeseables (Anderson y Chambers 1985; Jaworski 1988).

Dentro de este enfoque encontramos que Hyden (1987) afirma que para que una organización se oriente al mercado, se requieren cambios en la estructura de recompensas y salarios. Y que esta estructura se debe basar en reconocer las contribuciones del personal a la satisfacción del mercado en el largo plazo (Whiteley 1991) y en recompensar las conductas de los empleados que dan prioridad al cliente (Day 1990).

De igual manera Webster (1988) indica que la clave para desarrollar una orientación al cliente y al mercado reside en la manera como son evaluados y recompensados los gerentes. Según estos autores si la evaluación de los gerentes se basa principalmente en rentabilidad en corto plazo y en ventas, existe una alta probabilidad que ellos se focalicen en esos criterios y olviden o ignoren los factores de mercado, tales como satisfacción del cliente (que es lo que asegura la salud de la organización en el largo plazo).

De esta manera, podemos suponer que:

- Existe una relación entre el grado de orientación a los mercados que desarrolla una organización y el grado en el que el sistema de recompensas refuerza y sanciona las conductas dirigidas a satisfacer al mercado.

3.2.5 Los líderes o campeones

El tema de los campeones está relacionado al tema de liderazgo. Galbraith (1977) indica que la función básica del liderazgo es la coordinación, la cual se hace más importante cuando existen varios departamentos que deben desarrollar una tarea global y cuando la empresa se enfrenta a condiciones complejas en el entorno.

Dentro de este enfoque, el rol del líder deviene importante por su capacidad de absorber la incertidumbre y de integrar los esfuerzos hacia las metas organizativas. Según Pettigrew (1972) la presencia del líder integrador elimina, tanto la posibilidad de distorsión como la posibilidad de usar el acceso al conocimiento y a la información como una fuente de poder para la negociación (y por tanto reduce los factores que pueden interferir con la coordinación).

La literatura sobre la innovación tecnológica confirma las sugerencias de la teoría organizativa, pues Maidique (1980) señala la presencia de "campeones" bajo diferentes nombres: innovadores de negocios, empresarios internos, sponsors, agentes de cambio, empresarios administrativos. En estos casos los líderes toman la responsabilidad de promover los cambios en los cuales ellos creen.

En la literatura sobre la implementación de estrategias, encontramos que los líderes o campeones de la estrategia son gerentes que trabajan para llevar a cabo los cambios en la significación compartida y para construir un consenso concerniente a la nueva estrategia (Skivington y Daft 1991). Estos autores indican que los "campeones" también pueden ser contratados especialmente para ganar consenso y aceptación ⁽¹⁶⁾. En este caso, los campeones proveen el foco de atención y la energía necesaria para cambiar tanto la significación como los valores existentes, con la finalidad que los trabajadores acepten las nuevas conductas estratégicas.

Dentro de este enfoque, Bourgeois y Brodwin (1984) presentan un modelo de implementación de estrategias competitivas (modelo cultural) que está basado en el rol del gerente general como guía y comunicador de la misión de la firma, y como un promotor que alienta a que el personal siga procedimientos de trabajo coherentes con la misión.

Los líderes han sido encontrados en la innovación tecnológica (Maidique 1980), creación de nuevos proyectos (Burgelman 1983), elaboración de presupuestos (Bower 1970), y en la implementación de cambios educacionales y administrativos (Daft y Becker 1978; Daft y Bradshaw 1980).

En nuestro modelo, asumimos que la variabilidad de las demandas del entorno requieren cambios en las conductas organizativas, las cuales necesitan de la participación de un campeón para mantenerse en el tiempo.

También podemos suponer que la intensidad en la implementación de la estrategia propuesta (por basarse en la innovación y diferenciación) estará relacionada a la participación de un líder en la organización.

-Existe una relación positiva entre la orientación a los mercados y el nivel de actividad de un líder en la empresa.

(16)

En cuyo caso desempeñarían el rol de integrador mencionado por Galbraith

3.3 EL PROCESO

3.3.1 Comunicaciones

Tradicionalmente la literatura organizativa considera que la comunicación está referida a los mecanismos de transmisión de la información. Dentro de los cuales el ambiente laboral (grado de contacto directo formal e informal entre los trabajadores) también es un medio que facilita o dificulta la transmisión de las informaciones (Cronbach y al. 1981)

Según Hodgetts y Altman (1984) el proceso de comunicación mantiene unida a la organización, en el sentido de que proporciona los medios para transmitir información vital para las actividades grupales y para la obtención de las metas propuestas. Asimismo, estos autores indican que gran parte de esta información se desarrolla a lo largo de las líneas formales que son establecidas por la estructura de la organización.

Hodgetts y Altman agregan que en la organización también se encuentra la comunicación organizativa informal, la cual está constituida por toda aquella información no oficial entre los grupos de personas. Según Davis (1976), constituye "la red de relaciones sociales que brota espontáneamente cuando las personas se unen. Son una expresión de la conducta natural de las personas por comunicarse". Y algunas de las causas de esta actividad son las siguientes:

- . cuando se percibe inseguridad en la situación actual, lo cual tiende a aumentar la comunicación informal en un esfuerzo por crear cohesividad.
- . cuando las personas acaban de recibir nueva información y desean diseminar la noticia tan rápidamente como sea posible.
- . cuando los individuos tienen interés personal o emocional en una situación

Asimismo, la importancia de la Comunicación, en la dinámica organizativa, reside en:

- . Que la capacidad de la organización para sostener un conjunto de actividades fuertemente interdependientes, está limitada por su capacidad de realizar la comunicación inherente a la coordinación.
- . Que el mantenimiento de la estructura organizativa está basada en su capacidad de transmitir y de tratar la información (por la recurrencia necesaria para su recreación).
- . Que la habilidad de la organización para enfrentar la incertidumbre está provista por la estructura de comunicaciones.

Por lo tanto, apreciamos que la literatura organizativa presenta una función tradicional de la comunicación (a). Función que está basada en definir la comunicación como el tratamiento de la información que permite que la organización se adapte a un entorno cambiante.

Sin embargo, también existe otra perspectiva (b) que valora el rol de la comunicación. Esta perspectiva está ligada a la incertidumbre que se genera cuando la organización debe implementar los cambios que demanda el entorno.

En este caso, la comunicación es concebida como un método de influencia para reducir la incertidumbre y favorecer los cambios en la organización.

(a) La primera perspectiva se basa en que las respuestas a un mercado cambiante plantean tareas con alta variedad y dificultad para sus análisis (Perrow 1970), las cuales están asociadas a un alto procesamiento de información (Hackman 1968; Hackman y Vidmar 1970; Tushman 1979), y por tanto a un alto nivel de incertidumbre.

En este caso, se considera que uno de los principales propósitos de la organización es la reducción de la variabilidad a través del control de la incertidumbre (Weick 1979). Y dado que esta reducción de la incertidumbre ocurre principalmente a través de la comunicación, es escasa la separación entre el proceso de comunicación y el cambio que se produce al interior de las organizaciones para enfrentarse al entorno.

(b) La segunda perspectiva está basada en que una organización que no puede cambiar y asimilar innovaciones, para adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno, no podrá ser competitiva (Fidler y Johnson 1984). Sin embargo, la implementación de estos cambios necesariamente resulta en un incremento de incertidumbre, la cual conduce a una resistencia de las unidades organizativas para la adopción de innovaciones (Katz y Khan 1966). Por lo tanto, aquí la comunicación juega un rol importante para reducir la incertidumbre y facilitar la adopción de las innovaciones.

En este caso, el tipo de comunicaciones para vencer la resistencia al cambio, pueden ser de dos tipos:

- las comunicaciones formales, que provienen de la alta gerencia y que describen el valor instrumental de la estrategia a ser implementada (Skivinton y Daft 1991). En donde estas comunicaciones incluyen declaraciones públicas, discursos a los empleados, material escrito explicando la estrategia y la razón de ser de ésta.

- Las comunicaciones informales, que son las conversaciones de los empleados, el uso de mecanismos simbólicos y el uso de medios para expresar valores así como el sentido instrumental de

la estrategia diseñada (Daft y Lengel 1984). Esas comunicaciones incluyen la creación de slogans o conversaciones informales con empleados.

La finalidad de las comunicaciones informales también es la defensa de los cambios, a través de un entendimiento de valores para facilitar la aceptación de las nuevas conductas estratégicas.

Para efectos de nuestro modelo, aunque integramos los dos enfoques del rol de la comunicación, nosotros nos concentramos en la segunda perspectiva. Dado que tanto el análisis de los mercados como en el desarrollo de servicios, para situaciones cambiantes, genera una necesidad de constantes adaptaciones organizativas y adopción de innovaciones.

Por lo tanto, podemos suponer que el nivel de la estrategia propuesta que se pueda encontrar en una organización está mantenido por comunicaciones formales e informales. Las cuales están destinadas a reducir la incertidumbre que generan los cambios y a promover el valor y la dirección de la estrategia.

- Existe una relación positiva entre la estrategia propuesta y la cantidad de comunicaciones formales que apoyan las actividades orientadas al mercado.
- Existe una relación positiva entre la la estrategia propuesta y la cantidad de comunicaciones informales que apoyan las actividades orientadas al mercado.

3.3.2 Conflicto

El tema del conflicto está relacionado al problema básico de la organización. Según Barnard (1938) un sistema de conflicto es aquel en el que los individuos tienen objetivos que no son consistentes. Este autor indica que el problema básico de la organización reside en transformar un sistema de conflicto (o político) en un sistema cooperativo (o racional).

La bibliografía nos muestra que los antecedentes se han centrado principalmente en estudiar los procesos del conflicto a nivel intraorganizacional, principalmente el desarrollo de los eventos asociados con la resolución de conflictos (Thompson 1960; Goldman 1966; Litterer 1966; Pondy 1969; Murray 1973)

La literatura organizativa también nos indica que el conflicto está relacionado a la acción estratégica, el poder y el intercambio (Pfeffer 1981) y que el conflicto ha sido estudiado básicamente bajo dos perspectivas:

- . el conflicto estructural: que se refiere a la falta de habilidad para establecer o mantener las reglas básicas o principios que gobiernan las relaciones
- . el conflicto operante: se refiere al nivel de desacuerdo o disputas que caracteriza una relación inter o intraorganizativa.

Para efectos de nuestro modelo nos interesa el conflicto operante a nivel interdepartamental, el cual se refiere a la tensión que se produce entre dos o más departamentos debido a la incompatibilidad en las respuestas actuales o deseadas (Gaski 1984). El conflicto interdepartamental también puede provenir de los deseos de las áreas funcionales por ser más importantes o por tener más poder, o también puede provenir de la experiencia o trabajo específico de cada departamento.

También nos interesa, para efecto de nuestro modelo, el conflicto entre los miembros de la misma unidad; el cual puede ser originado por una perspectiva de maximización del control sobre el comportamiento de los demás o cuando las necesidades del individuo y la organización se oponen (Hodgetts y Altman 1984).

En la literatura de implementación de estrategias encontramos que Nutt (1986); Quade (1989) indican, que los factores que afectan negativamente la implementación, son los problemas en las relaciones interpersonales y en las políticas de los miembros del equipo. Keller (1986) menciona la falta de la cohesividad en el grupo y Kimberly (1984) señala la falta de habilidad de los agentes de cambio para manejar conflictos ⁽¹⁷⁾.

En la literatura de marketing, Ruekert y Walker (1987) indican que el conflicto interdepartamental inhibe la comunicación entre los departamentos. Por lo que en el contexto de nuestro modelo podemos asumir que el conflicto inhibe la diseminación de la información de mercado, un componente principal de la Orientación a los mercados.

De esta manera, se puede suponer que el nivel de orientación a los mercados que se encuentre en una firma, estará relacionado al nivel de conflicto intra e interdepartamental que perciben los miembros organizativos. Así:

- Existe una relación negativa entre la orientación a los mercados y el nivel de conflicto en la empresa.

⁽¹⁷⁾ Esta afirmación también esta apoyada por la bibliografía en gestión y en marketing (Day 1990; Daft 1991; Jain 1985; Cravens 1987) en donde se indica que la implementación exitosa de estrategias está ligada a la presencia de mecanismos de resolución de conflictos a través de los departamentos funcionales.

CONCLUSIONES

En este artículo hemos presentado un modelo de implementación de estrategias.

Nuestro objetivo ha sido proveer una guía teórica para estudiar la complejidad y multidimensionalidad de este fenómeno organizativo.

Este modelo presenta una perspectiva que integra los niveles técnicos, cognitivos y sociales que están relacionados a la implementación de una estrategia orientada a los mercados.

Este modelo también permite identificar los factores que la organización puede administrar para garantizar la exitosa implementación de una estrategia para el sector de servicios.

El principal aporte de nuestro modelo es destacar que los resultados de una estrategia pueden ser influenciados no solamente por las condiciones del mercado, sino también por los factores psicosociales relacionados a su formulación e implementación.

Asimismo, se resalta que el contenido de la estrategia determinará el tipo de aptitudes cognitivas y de recursos organizativos que se requerirán para su implementación.

A la visión tradicional de las estrategias competitivas, que sobredimensionan el aspecto analítico y técnico, este modelo agrega la responsabilidad de la alta gerencia para asegurar la participación del personal. Pues un personal motivado para servir a los mercados no solamente reconstruye y mantiene la estrategia en el tiempo, sino que constituye el principal factor asociado a los altos resultados (Keller 1986; Porter 1991).

BIBLIOGRAFIA

- Aiken, M., y J. Hage, "Organizational Independence and Intra-Organizational Structure", en American Sociological Review, 33 (December), 1968, 912-930
- Anderson C. y Paine F., "PIMS: A reexamination", en Academy of Management Review, 1978, 3(3), 602-612
- Anderson, P., y Chambers, T, "A Reward/Measurement model of Organizational Buying Behavior", en Journal of Marketing, Vol. 49 (Spring 1985), 7-23
- Ansoff, I., Implanting Strategic Management, Prentice Hall International, 1984
- Argyris, C., Increasing leadership effectiveness, New York: Wiley, 1976
- Asch, S., en Social Psychology, Oxford University Press, 1987
- Barnard, C., The Function of the executive, Boston: Harvard University Press, 1938
- Becker, M., "Sociometric location and innovativeness: Reformulation and extension of the diffusion model", en American Sociological Review, 35, 1970, 267-304
- Beckhard, R., Organization Development: Strategies and Models, Reading Mass., Addison-Wesley Publishing Company, Inc, 1969
- Bobitt, R. y Ford, J., "Decision-Maker Choice as a Determinant of Organizational Structure", en Academy of Management Review, 1980, Vol 5, N° 1, 13-23
- Bourgeois, J., "Strategy and environment: A conceptual integration", en Academy of Management Review, 1980, 5, 25-39
- Bourgeois, L. y Brodwin, D. "Strategic Implementation: Five Approaches to an Elusive Phenomenon", en Strategic Management Journal, Vol. 5, 241-264 (1984)
- Bourgeois, L. y Brodwin, D. "Strategic Implementation: Five Approaches to an Elusive Phenomenon", en Strategic Management Journal, Vol. 5, 241-264 (1984)
- Bower, J., Managing the resource allocation process. Boston, Mass.: Harvard University Press, 1970
- Brockhaus, R., "Risk taking propensity of entrepreneurs", en Academy of Management Journal, 1980, 23, 509-520
- Burgelman, R., "A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of the Strategy", en Academy of Management Review, 1983, Vol 8, N°1, 61-70.
- Carlsson, G., y Karlsson, K., "Age, cohorts and the generation of generations", en American Sociological Review, 35, 1970, 710-718
- Collins, O., y Moore, D., The organization makers. New York: Appleton-Century-Crofts, 1970
- Cravens, D., Strategic Marketing, Richard Irwin, Illinois, Inc., 1987
- Cronbach, L., y Robinson S., y Dornbusch, S., y Hess, R., Hornick, R., y Phillips, D., y Walker, D., y Weiner, S., Toward Reform in Program Evaluation, San Francisco, CA: Jossey Bass, 1981
- Cyert, R. y March, J., A behavioral theory of the firm, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1963.
- Chaffee, E., "Three Models of Strategy", en Academy of Management Review, 1985, Vol. 10, N°1, 1985, 89-98.

- Child, J., "Managerial and organizational factors associated with company performance", en Journal of Management Studies, 11, 1974, 13-27
- Chown, S., "The Wesley rigidity inventory: A factor analitic approach", en Journal of Abnormal and Social Psychology, 61, 1960, 491-494
- Daf, R. y Becker, S., Innovation in organizations, New York, Wiley-Interscience, 1978
- Daft, R., Management, Dryden Press Chicago, (Ill), 2nd ed., 1991
- Daft, R., y Bradshaw, P., "The process of organizational subdivision: two models", en Administrative Science Quarterly, 25, 1980, 441-456
- Daft, R., y Lengel, R. y Trevino, L., "Message Equivocality, Media Selection and Manager Performance: Implications for Information Systems", en MIS Quarterly, (September), 1987, 355-366.
- Daft, R., y Lengel, R., "Information richness: a new approach to manager behavior and organizational design", en Staw, B., y Cummings, J., (Eds), Research in Organizational Behavior (Vol. 6), Greenwich, CT: JAI Press, 1984, 191-234
- Daft, R., y Lengel, R., "Organizational information requirements, media richness and structural design" en Management Science, 32, 1986, 554-571
- Daft, R., y Macintosh, N., "The nature and use of formal control systems for management control and strategy implementation", en Journal of Management, 10, 1984, 43-66
- Daft, R., y Steers, R., Organizations: A Micro/Macro Approach, Glenveiw, IL.: Scott, Foresman and Company, 1985
- Daft, R., y Weick, K., "Toward a model of organizations as information processing systems", en Academy of Management Review, 9, 1984, 284-295
- Daniels, J. y Pitts, R. y Tretter, M., "Strategy and Structure of U.S. multinationals: an exploratory study", en Academy of Management Journal, 27, 1984, 292-307
- Davis, K., "Understanding the Organizational Grapevine and Its Benefits", en Business and Public Affairs, Spring (1976)
- Day, G. y Wensley, R., "Assesing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority, en Journal of Marketing, Vol. 52 (April) 1988, 1-20
- Day, G., Market Driven Strategy: Processes for Creating Value, The Free Press, N.Y., 1990
- Day, G., Strategic Market Planning. The Pursuit of Competitive Advantage, West Publishing Company, 1984
- Dearborn, D., y Simon, H., "Selective perceptions: A note on the departamental identification of executives", en Sociometry, 21, 1958, 140-144
- Denis, H., Stratégies d'Entreprise y Incertitudes Environnementales, Gestion-Economica, Paris , 1990
- Deshpande R., y Zaltman, G., "A Comparison of Factors Affecting Researcher and Manager Perceptions of Market Research Use", en Journal of Marketing Research, Vol. 21, February 1984, 32-38 .
- Deshpande, R., "The Organizational Context of Market Research Use", en Journal of Marketing, Vol. 46, Fall 1982, 91-101.

- Deshpande, R., y Zaltman, G., "Factors Affecting the Use of Market Research Information: A Path Analysis", en Journal of Marketing Research, 19 (February), 1982, 14-31
- Deshpande, R., y Zaltman, G., "The Characteristics of Knowledge: Corporate and Public Policy Insights", Mokwa, M., y Permut, S., (Eds), Government Marketing: Theory and Practice, New York: Praeger, 1981, 270-278
- Devanna, M., y Fombrun, C., y Tichy, N., "Human resources management", en Organizational Dynamics, Winter, 1981, 51-67
- Dooley D., Social Research Methods, Prentice Hall, 1990
- Duncan, R., "Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty", en Administrative Science Quarterly, 17, 1972, 313-327
- Dundas, K., y Richardson, P., "Implementing the unrelated product strategy, en Strategic Management Journal, 3, 1982, 287-301
- Dunn, M., y Norburn, D., y Birley, S., "Corporate Culture-A Positive Correlation with Marketing Effectiveness", en International Journal of Advertising, Vol. 4, 1985, 65-73.
- Eraly, A., La Structuration de l'Entreprise, Institut de Sociologie, Editions de l'Université de Bruxelles, 1988
- Evans, J., y Berman, B., Marketing, Mac Millan Publishing Company, 3th ed., 1987
- Felton, A., "Making the Marketing Concept Work", en Harvard Business Review, 37 (July/August), 1959, 55-65
- Fidler, L. y Johnson, D., "Communication and Innovation Implementation, en Academy of Management Review, 1984, Vol.9, N° 4, 704-711
- Foulkes, F., Personnel policies in large non union companies, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1980
- French, W. y Bell, C., Organization Development, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc 1978
- Galbraith, J., Designing Complex Organizations. Addison-Wensley, Reading, MA, 1973;
- Galbraith, J., Organization design, Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1977
- Ganning, G., "Is Your Company Marketing Oriented?", en Journal of Business Strategy, May-June 1988
- Gaski, J., "The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution", en Journal of Marketing, 48 (Summer 1984), 9-29
- Giddens, A., The Constitution of Society, Polity Press, Cambridge, 1984
- Ginsberg, A., "Operationalizing organizational strategy: Toward an integrative framework", en Academy of Management Review, 1984, 9, 548-557
- Goldman, R., "A theory of conflict processes and organizational offices", en Journal of Conflict Resolution, 10, 1966, 328-343
- Gómez -Mejía, L., y Welbourne, T., Compensation strategy: An overview and future steps, en Human Resource Planning, 11: 173-189, 1988

- Grinyer, P. y Yasai-Ardenaki, M, "Strategy, structure, size and bureaucracy", en Academy of Management Journal, 24, 1981, 471-486
- Grönroos, Ch., "Defining Marketing: A Market-Oriented Approach", en European Journal of Marketing, 23,1, 1989, 52-60
- Gummesson, E., "Marketing Orientation Revisited: The Crucial Role of the Part-Time Marketer", en European Journal of Marketing, Vol 25 N°2, 1991, 60-75
- Guth, W. y Mac Millan, I., "Strategy implementation versus middle management self-interest", en Strategic Management Journal, 7, 1986, 313-327
- Hackman, R., "Effects of task characteristics on group products", en Journal of Experimental Social Psychology, 4: 162-187, 1968
- Hackman, R. y Vidmar, N., "Effects of size and task type on group performance and member reaction", en Sociometry, 33: 37-54, 1970;
- Hage, J. y Aiken, M., "Routing technology, social structure and organizational goals", en Administrative Science Quarterly, 14, 1969, 368-379
- Hage, J. y Aiken, M., Social Change in Complex Organizations, New York: Random House, 1970
- Hall, R., Hass, E., Johnson, N., "Organizational Size, Complexity, and Formalization", en American Sociological Review, 32 (December), 1967, 903-911
- Hall, R., Organizations, structure and process, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2nd ed, 1977
- Hambrick, D. y Mason, P., "Upper Echelons: The Organizations as a Reflection of Its Top Managers", en Academy of Management Review, 1984, Vol. 9, N° 2, 193-206
- Hambrick, D. y Schecter, S., "Turnaround strategies for mature industrial-product business units", en Academy of Management Journal, 21, 1983, 591-610
- Hambrick, D., "Operationalizing the concept of business-level strategy in research", en Academy of Management Review, 1980, Vol. 5, 567-575
- Hambrick, D., "Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types", en Academy of Management Journal, 26, 1983, 5-26
- Hart, P., y Mellors, J., "Management youth and company growth: A correlation?", en Management Decision, 1970, 4 (1), 50-53
- Hatten K. y Schendel, D. "Strategy's role un policy research", en Journal of Economics and Business, 1975-1976, 28, 195-202
- Hayes, R. y Abernathy, W., "Managing our Way to Economic Decline", en Harvard Business Review, 58 (July-August), 1980, 67-77.
- Heinen, J. y Jacobson, E., "A Model of Task Group Development In Complex Organizations and a Strategy of Implementation", en Academy of Management Review, October 1976, 98-111.
- Hickson, D. y Butler, R., y Cray, D. y Mallory, G. y Wilson, D., Top Decisions, San Francisco: Jossey-Bass, 1986
- Hitt, M., y Ireland, "Corporate distinctive competence, strategy, industry and performance", en Strategic Management Journal, 6, 1985, 273-293

- Hitt, M., y Ireland, R., y Palia, K., "Industrial firms" grand strategy and functional importance: Moderating effects of technology and uncertainty", en Academy of Management Journal, 25, 1982, 265-269
- Hodgetts, R. y Altman, S., El Comportamiento en las Organizaciones, Interamericana, México, 1984
- Hopwood, A., Accounting and Human Behaviour, London, Accountancy Age Books, 1974
- Horowitz, J. y Thietart, R., "Strategy, management design and firm performance", en Strategic Management Journal, 3, 1982, 67-76
- Houston, F., "The Marketing Concept: What Is and What it is Not", en Journal of Marketing, Vol. 50, (April 1986), 81-87
- Hutt, M. y Reingen, P. y Ronchetto, J., "Tracing Emergent Processes in Marketing Strategy Formation", en Journal of Marketing, Vol. 52 (January 1988), 4-19
- Jain, S., Marketing Planning and Strategy, South-Western Publishing Co., 1985
- Jauch, L. y Glueck, W., Business Policy and Strategic Management, Mc Graw Hill, Fifth Edit., 1988)
- Jaworski, B., "Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences", en Journal of Marketing, 52, (July), 1988, 23-39
- John, G., y Martin, J., "Effects of Organizational Structure of Marketing Planning on Credibility and Utilization of Plan Output", en Journal of Marketing Research, 21, (May) 1984, 170-183
- Katz, D., y Kahn, R., The social psychology of organizations, New York: Wiley, 1966
- Keller, R., "Predictors of the performance of project groups in R&D organizations", en Academy of Management Journal, 29, 1986, 715-726
- Khandwalla, P., "Effect of competition on the structure of top management control", en Academy of Management Journal, 16, 1973, 285-295
- Kholi, A. y Jaworski, B., "Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Marketing Management Implications", en Journal of Marketing, Vol. 54, April 1990, 1-18.
- Kimberly, J., "Managerial innovation", en Nystrom, P. y Starbuck, W. (Edits.), Handbook of Organizational Design, Oxford University Press, 1984
- Kimberly, J., y Evanisko, M., "Organizational innovation: The influence of individual, organizational and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations", en Academy of Management Journal, 24, 1981, 689-713
- Klein, S. y Ritti, R., Understanding Organizational Behavior, Kent Publishing Company, 1984
- Kotler, P., "From Sales Obsession to Marketing Effectiveness", en Harvard Business Review, 77 (1977), 67-75
- Kotler, P., y Fahey, L., y Jaturipitak, S., La concurrence totale: les leçons du marketing japonais, Les Editions d'Organisation, 1987.
- Kotter, J., The general managers, New York: Free Press, 1982
- Lambin, J., Strategic Marketing: A European Perspective, Mc Graw-Hill, London 1993
- Lambin, J., Le Marketing Stratégique, Mc Graw-Hill Paris, 1989
- Lawler, E., Pay and organizational development, Reading, Mass: Addison-Wesley, 1981

- Lawler, E., y Rhode, J., Information and Control in Organizations, Pacific Pasilades, CA: Goodyear, 1976
- Lawrence, P., y Lorsch, J., Organization and environment, Boston: Division of Research, Harvard Business School, 1967
- Leontiades, J. "Choosing the righth manager to fit the strategy", en Journal of Business Strategy, 1982, 3 (2), 58-69
- Lichtenthal,D., y Wilson, D., "Becoming Market Oriented", en Journal of Business Research 24, 191-207 (1992)
- Litterer, T., "Conflict in organizations: A re-examination", en Academy of Management Journal, 9, 1966, 178-186
- Lyles, M., y Thomas, H., "Strategic problem formulation: biases and assumptions embedded in alternative decision-making models", en Journal of Management Studies, 25:2 March 1988, 131-140
- Lloyd, P., y Dicken, P., "Industrial change. Local manufacturing firms in Manchester and Merseyside", Department of Employment, Programme N° 6, 1982, en Romano, C., "Identifying Factors which influence product innovation: A case study approach", en Journal of Management Studies, 27:1, January 1990, 75-95
- Mackenzie, K., Organization Design: The Organization Audit and Analysis Technology, Norwood, N.J.: Ablex, 1986
- Maidique, M., "Entrepreneurs, Champions, and Technological Innovation", en Sloan Management Review, Winter 1980
- Mansfield, E., y Wagner, S., "Organizational and strategic factors associated with probabilities of sucess in industrial R & D", en Journal of Business, 48, 1975, 179-198
- March,J., y Simon, H., Organizations, New York: Wiley, 1958.
- Meyer, A., "How ideologies supplant formal structures and shape reponses to environments", en Journal of Management Studies, 19, 1982, 45-61
- Miles, R. y Snow, C., Organizational Strategy, Structure and Process, McGraw-Hill, 1978.
- Milkovich, G.,A strategic perspective on compensation management, en Research in Personnel and Human Resources Management, 6: 263-288, 1988
- Miller, D., y Friesen, P., Organizations: A Quantum View, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1984
- Miller, D., y Kets de Vries, M., y Toulouse, J., "Top executive locus of control and its relationship to strategic-making, structure and environment", en Academy of Management Journal, 25, 1982, 237-253
- Mintzberg, H., " Opening Up the Definition of Strategy", en The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases; (Edits) Quinn, J. y Mintzberg, H., y James, R, Prentice Hall International 1988
- Mintzberg, H., The nature of managerial work, en New York: Harper & Row, 1973
- Moch, M., y Morse, E., "Size, Centralization, and Organizational Adoption of Innovations", en American Sociological Review, 42, (October), 1977, 716-725

- Murray, V., "Some unanswered question on organizational conflict", en Organizational and Administrative Science, 3, 1973, 35-53
- Narver, J. y Slater, S., "The Effect of a Marketing Orientation on Business Profitability", en Journal of Marketing, Vol. 54, October 1990, 20-35
- Nutt, P., "Tactiques of Implementation", en Academy of Management Journal, 29, 1986, 230-261
- Nutt, P., "Identifying and Appraising How Managers Install Strategy", en Strategic Management Journal, Vol. 8, 1-14 (1987)
- Parasurman, A., y Zeithaml, V. y Berry, L., "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, en Journal of Marketing, 49 (Fall 1985), 41-50
- Payne, A., "Developing the Marketing-Oriented Organisation", en Business Horizons, May-June 1988, 46-53
- Perrow, C., Complex organizations: A critical essay, Glenview, IL: Scott, Foresman, 1972
- Perrow, C., Organizational Analysis: A Sociological View, Belmont, CA: Wadsworth, 1970
- Pettigrew, A., Information control as a power resource, en Sociology 6, 2, (May): 187-204, 1972
- Pfeffer, J., Power in Organizations, Marshfield, Mass.: Pitman Publishing, 1981
- Piercy, "Marketing Concepts and Action: Implementing Marketing-led Strategic Change, en European Journal of Marketing, Vol. 24 N°2, 1990, 24-42
- Pinto, J. y Prescott, J., "Planning and Tactical Factors in the Project Implementation Process", en Journal of Management Studies, 27:3, May 1990, 305-327
- Pondy, L., "Toward a theory of internal resource-allocation", en Zald, M., (Ed), Power in Organizations, Nashville: Vanderbilt University Press, 270-311, 1970
- Pondy, L., "Varieties of organizational conflict", en Administrative Science Quarterly, 1969, 14, 585-595
- Porter, M., Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors, New York Free Press, 1980
- Porter, M., Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance, New York Free Press, 1985
- Porter, M., "The Competitive Advantage of Nations", en Montgomery, C. et Porter, M. (Eds), Strategy, Harvard Business Review Book Series, 1991
- Quade, E., Analysis for Public Decisions, Rand Corporation Research Study, North Holland, 1989
- Quinn, R. y Cameron, K., "Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence", en Management Science, 29, 1983, 33-51
- Ramaprasad, A., y Mitroff, I., "On formulating strategic problems", en Academy of Management Review, 9, 4, 1984, 597-605
- Rogers, D., y Whetten, D., Interorganizational Coordination. Theory, Research, and Implementation, Ames Iowa State University Press, 1982
- Rogers, E., Diffusion of Innovations, 3rd ed, New York: The Free Press, 1983
- Rogers, E., y Shoemaker, F., Communication of Innovations, New York: The Free Press, 1971

- Romano, C., "Identifying Factors which influence product innovation: A case study approach", en Journal of Management Studies, 27:1, January 1990, 75-95
- Ruekert, R., y Walker, O., y Roering, K., "The Organisation of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance", en Journal of Marketing, Vol 49 (Winter 1985), 13-25
- Sainsaulieu, R., Sociologie des entreprises et des organisations, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, Paris, 1987
- Sayles, L., Managerial behavior, New York: Mc Graw Hill, 1964
- Schere, J., "Tolerance of ambiguity as a discriminating variable between entrepreneurs and managers". Proceedings of the 42nd Annual Meeting of the Academy of Management, New York, 1982, 404-408;
- Schilit, W., "An Examination of the Influence of Middle-Level Managers in Formulating and Implementing Strategic Decisions", en Journal of Management Studies 24:3, May 1987
- Simon, H., Sciences of artificial. Cambridge, MA: M.I.T. Press, 1969
- Simon, H., The New Science of Management Decision, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1960
- Skivington, J., y Daft, R., "A Study of Organizational Framework and Process Modalities for the Implementation of Business-Level Strategic Decisions", en Journal of Management Studies, 28 (1991), 1, 45-68
- Snow, C. y Hambrick, D., "Mesuring Organizational Strategies: Some Theoretical and Methodological Problems", en Academy of Management Review, 1980, Vol.5, N° 4, 527-538
- Song, J., "Diversification strategies and the experience of top executives of large firms", en Strategic Management Journal, 1982, 3, 377-380
- Stampfl, R., "Structural Constraints, Consumerism, and the Marketing Concept.", en MSU Business Topics, 26 (Spring), 5-16. 1978
- Stevens, J., y Beyer, J., y Trice, H., "Assesing personal, role, and organizational predictors of managerial commitment. en Academy of Management Journal, 21, 1978, 380, 396
- Stonich, P., (Ed), Implementing Strategy: Making Strategy Happen, Cambridge, Mass.: Ballinger, 1982
- Taylor, R., "Age and experience as determinants of managerial information processing and decision making performance", en Academy of Management Journal, 18, 1975, 74-81
- Thompson, J. "Organizational management of conflict", en Administrative Science Quarterly, 4, 1960, 389-409
- Thompson, J., Organizations in action, New York:Mc Graw Hill, 1967.
- Tushman, M., "Work Characteristics and Subunit Communication Structure: A Contingency Analysis", en Administrative Science Quarterly, March 1979, Vol 24, 82-92
- Urban, G. y Star, St., Advanced Marketing Strategy, Prentice-Hall International Editions, 1991
- Walker, O., y Ruekert R., "Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A critical Review and Conceptual Framework", en Journal of Marketing Vol 51 (July 1987), 15-33

- Walker, O., y Boyd, H., y Larréché, J., Marketing Strategy: Planning and Implementation, Richard Irwin, Inc. 1992
- Webster, F. "The Rediscovery of the Marketing Concept", en Business Horizons, 31 (May-June), 9-16, 1988
- Weick, K., "Educational organizations as loosely coupled systems", en Administrative Science Quarterly, 1976, 21, 1-19
- Weick, K., The Social Psychology of Organizing, Reading, MA: Addison-Wesley, 2nd ed., 1979
- Weimer, D. y Vining, A., Policy Analysis: Concepts and Practice, Prentice Hall International, Inc. 1989
- Whiteley, R., The Customer Driven Company, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1991
- Wilensky, H., Organizational Intelligence: Knowledge and Policy in Government and Industry, New York: Basic Books, Inc., 1967
- Wind Y, y Robertson Th., "Marketing Strategy: New Directions for Theory and Research", en Journal of Marketing, Vol 47 (Spring 1983) 12-2
- Wissema, J., y Van Der Pol, H., y Messer, H., "Strategic management archetypes", en Strategic Management Journal, 1, 1980, 37-47
- Wright, R., A system for managing diversity, Cambridge, Mass.: Arthur D. Little, 1974
- Zaltman, G., y Duncan, R. y Holbeck, J., Innovation and organizations, New York, Wiley-Interscience, 1973
- Zeithaml, V. y Parasuraman, A. y Berry, L., Delivering Quality Service, The Free Press, 1990

Figura 1

LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

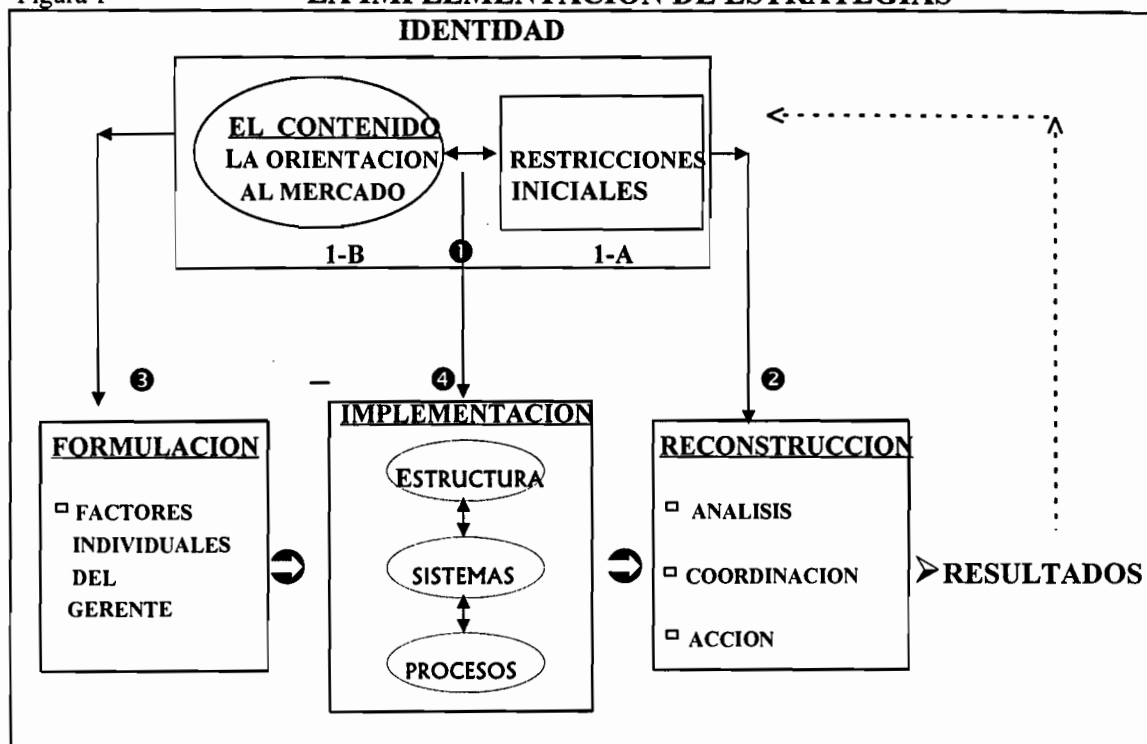
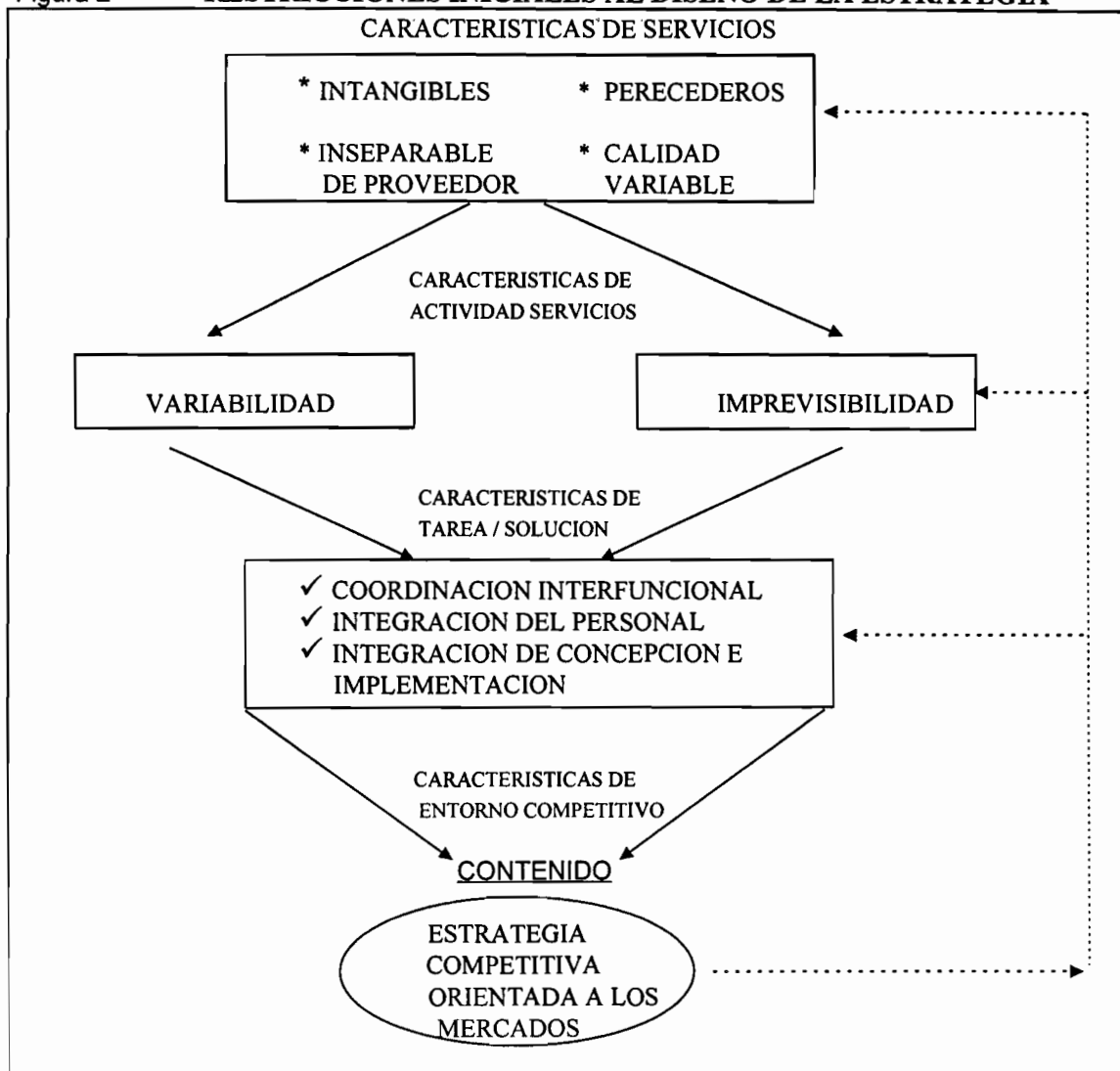




Figura 2

RESTRICCIONES INICIALES AL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

Cuadro N°1: **LOS INDICADORES DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA**

ANÁLISIS: Conductas organizativas para analizar:	
CLIENTE FINAL . La satisfacción de nuestros clientes finales . Las necesidades actuales y futuras . Los factores que influyen en la compra . Los cambios en las preferencias . La emergencia de nuevos segmentos . Los diferentes roles en la decisión de compra . Los problemas con nuestros servicios. . El posicionamiento de servicios-empresa . Los costos no monetarios . La rentabilidad que proveen nuestros clientes	CLIENTE INTERMEDIARIO . La satisfacción de nuestros distribuidores . Las necesidades actuales y futuras . Los objetivos de nuestros distribuidores . Sus problemas con nuestros servicios . La imagen y actitudes a servicios-empresa . El efecto del distribuidor sobre el cliente final . La rentabilidad provista por distribuidores CLIENTE INTERNO . Los factores afectan sus actitudes hacia el trabajo . El efecto de los trabajadores en los servicios
COMPETENCIA . Seguimiento de estrategias de competidores . Las características de variables de marketing . La evolución de los servicios sustitutos . La evolución de competidores potenciales	MACRO ENTORNO . Seguimiento de diferentes componentes del entorno . Su impacto sobre el cliente final . Su impacto sobre los distribuidores. . El entorno como oportunidades y amenazas
 COORDINACIÓN Conductas organizativas para generar y usar la información de mercado	
. Participación concertada de las funciones para analizar la información de mercado . Difusión formal de la información de mercado a todos los niveles . Promoción de la difusión informal de la información de mercado . Uso de inteligencia de mercado para retroalimentar a todos los niveles sobre su desempeño . Participación de todos los niveles en la generación de inteligencia de mercado . Uso de inteligencia de mercado para el desarrollo de servicios . Uso de inteligencia de mercado para el desarrollo concertado de estrategia competitiva . Uso de inteligencia de mercado para el desarrollo concertado de plan de marketing . Uso de inteligencia de mercado para conseguir el compromiso personal en la ejecución de estrategias	
 ACCIONES COMPETITIVAS Conductas organizativas para satisfacer y controlar :	
CLIENTE FINAL . Presentación de oferta como soluciones integrales . Oferta formada por amplia gama de soluciones . Rápida implementación de plan de marketing . Acciones de mercado diferenciadas por segmentos . Introducción de nuevas soluciones . Rápida adaptación de soluciones a segmentos . Atención rápida de quejas y problemas . Uso de valor percibido para fijación de precios . Información para aumentar el beneficio de solución . Abandono de clientes no rentables	CLIENTE INTERMEDIARIO . Reconocimiento como el "socio" de la empresa . Coordinación para el desarrollo del plan-marketing . Apoyo a la venta, entrenamiento y publicidad. . Adaptación de servicios a sus necesidades . Revalorizar su colaboración con empresa . Satisfacción rápida de problemas-quejas . Abandono de distribuidores no rentables CLIENTE INTERNO . Uso de la formación continua . Procedimientos eficientes de solución de conflictos . Eficientes políticas de personal
COMPETENCIA . Acciones para proteger nuestros clientes . Rapidez en anticipar a acciones de la competencia . Capacidad para sorprender a la competencia	MACRO ENTORNO . Estrategias para influir sobre los grupos claves . Promoción del beneficio social que brinda la firma . Promoción de preocupación ecológica de la firma

WORKING PAPERS 1995

Business Economics Series

- 95-02 (01) David Camino and Clara Cardone
"The financial cost of official export credit insurance programs of industrialized countries: an analysis"
- 95-03 (02) David Camino
"The role of insurance and limited liability on corporate insolvencies"
- 95-23 (03) S. Bhattacharya, A.W.A. Bost and A.V. Thakor
"The economics of bank regulation"
- 95-28 (04) Alejandro Balbás and Alfredo Ibáñez
"Maxmin portfolios in financial immunization"
- 95-45 (05) Manuel Moreno and J. Ignacio Peña
"On the term structure of interbank interest rates: jump-diffusion processes and option pricing"
- 95-46 (06) Javier Estrada and J. Ignacio Peña
"Empirical evidence on the impact of European insider trading regulations"
- 95-49 (07) Salvador Carmona, Mahmoud Ezzamel and Fernando Gutiérrez
"Towards an understanding of changing accounting practice using institutional theory: the case of the royal tobacco factory of Seville"
- 95-50 (08) Salvador Carmona and Anders Gronlund
"Learning from forgetting: an experiential study of two european car manufacturers"
- 95-60 (09) Jaime Rivera
"The market orientation: competitive organizational strategy"

Economics Series

- 95-05 (01) Leandro Prados de la Escosura
"Spain's gross domestic product, 1850-1993: quantitative conjectures"
- 95-06 (02) Leandro Prados de la Escosura
"Spain's gross domestic product, 1850-1993: quantitative conjectures. Appendix"
- 95-07 (03) Javier Ruiz-Castillo